

Ekonomika a řízení podniku

Metodický koncept k efektivní podpoře klíčových odborných kompetencí s využitím cizího jazyka ATCZ62 - CLIL jako výuková strategie na vysoké škole

Interreg 
EVROPSKÁ UNIE
Rakousko-Česká republika
Evropský fond pro regionální rozvoj



Europäische Union
Evropská unie
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Anotace

- Cílem předmětu je zprostředkování základních znalostí o ekonomice, o podstatě podnikání, řízení podniku, typologii podniků a právních forem podnikání. Úvod do studia předmětu se zabývá majetkovou a kapitálovou strukturou podniku včetně faktorů, které je ovlivňují.
- Vysvětluje pojmy – výnosy, náklady, výsledek hospodaření, zabývá se základními vývojovými směry v managementu, plánováním, osobností manažera a také personální činností ve smyslu vedení a motivace pracovníků.

Témata

- 1. Podnik a podnikatelské prostředí
- 2. Formy podnikání a rizika spojená s podnikáním
- 3. Majetková struktura podniku
- 4. Kapitálová struktura podniku
- 5. Náklady
- 6. Výnosy, hospodářský výsledek
- 7. Podnikové řízení
- 8. Postavení, profil a osobnost manažera
- 9. Základní vývojové směry v managementu
- 10. Plánování
- 11. Podnikatelská pozice firmy a její portfolio
- 12. Vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků

1. Základní pojmy – podnik, podnikání, podnikatelské prostředí

- **Podnikem je** každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu, je základním prvkem národního hospodářství a tvoří jej:
 - hmotné složky podnikání (movitý i nemovitý majetek),
 - osobní složky podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé),
 - nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, patenty, licence, ochranné známky, know-how atd.).
- **Hlavní funkce podniku:**
 - výrobní
 - dodavatelská
 - vědeckotechnická
 - ekonomická
 - sociální
 - politická
 - vzdělávací a kulturní
 - bezpečnostní
 - společenská odpovědnost
- **Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděna podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.

- Podmínky pro podnikání v oblasti legislativy, institucionální infrastruktury a fungování trhu je vytvářeno:
 - Zákonodárnými institucemi (sbory, ministerstva)
 - Orgány státní správy
 - Státem zřízené agentury a instituce za účelem podpory podnikání
 - Orgány veřejné samosprávy
 - Vzdělávacími institucemi všech typů
 - Subjekty působícími v oblasti peněžnictví
 - Nejrůznějšími svazy, profesními komorami, svazy
 - Poradenskými a zprostředkovatelskými institucemi
 - Podnikatelskými subjekty

- Podniky jsou charakterizovány:
 - právní samostatností,
 - majetkem,
 - samostatností rozhodovat,
 - umístěním podniku,
 - vnitřní organizací,
 - ekonomickou samostatností.

2. Formy podnikání a rizika spojená s podnikáním

Členění podniků dle následujících hledisek:

- **1. podle rozsahu působnosti** – místní, regionální, mezinárodní, státní.
- **2. podle formy vlastnictví** – soukromé, partnerské.
- **3. podle výkonů:**
 - A) vyrábějící statky – těžební, zemědělské, energetické, zpracovatelské, spotřební statky pro obyvatelstvo
 - B) poskytující služby – výchova a vzdělání, ubytování a přeprava, cestovní ruch, peněžnictví a bankovní služby, zdravotnictví, kultura....
- **4. podle velikosti** – mikropodniky, malé, střední a velké
- **5. podle odvětví** – klasifikace CZ-NACE, zohledňující technologický rozvoj a je srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi
- **6. podle právní formy** -
 - A) podnikání fyzických osob
 - B) podnikání právnických osob */právnickou osobou je subjekt, který má práva a povinnosti a není fyzickou osobou/*

Právnícké osoby mohou mít následující podobu:

- **obchodní společnosti** – evropská společnost (Societas Europaea), akciové společnosti, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, Evropské hospodářské zájmové sdružení
- **státní podnik**
- **sdružení fyzických a právníckých osob** – družstvo, společenství vlastníků...
- **účelového sdružení majetku**
- **nevládní neziskové organizace** – obecně prospěšná společnost, občanské sdružení, nadace...
- **veřejnoprávní právnícké osoby** – příspěvkové organizace, státní fond, svazek obcí
- **vysoké školy**
- **školské právnícké osoby**

- V souvislosti s podnikatelskou činností je možné očekávat určitou míru rizika. **Riziko** představuje nebezpečí, které spočívá v nedosažení vytyčených výsledků dle předpokladu.

- **Rozdělení rizika:**

- **obecná** – souvisejí s důsledky živelních událostí, katastrof, ale i v důsledku škod způsobených jinými osobami
- **související s podnikatelskou činností** – jedná se o riziko ovlivnitelné – patří sem především rizika vyplývající ze smluvních závazků a jejich nedodržování.
- vyplývající z nedostatečné odbornosti – např. riziko nesprávného odhadu budoucího vývoje, neznalost legislativy, která v důsledku představuje porušování předpisů atd.

3. Majetková struktura podniku

Majetek / aktiva podniku

- **Majetkem** se rozumí souhrn majetkových hodnot (věcí, pohledávek, práv a hodnot oceněných penězi), které patří podnikateli a slouží k podnikání. Dle doby použití v podniku:
 - dlouhodobý majetek – stálá aktiva
 - oběžný majetek
 - ostatní aktiva

Dlouhodobý majetek podniku dělíme na:

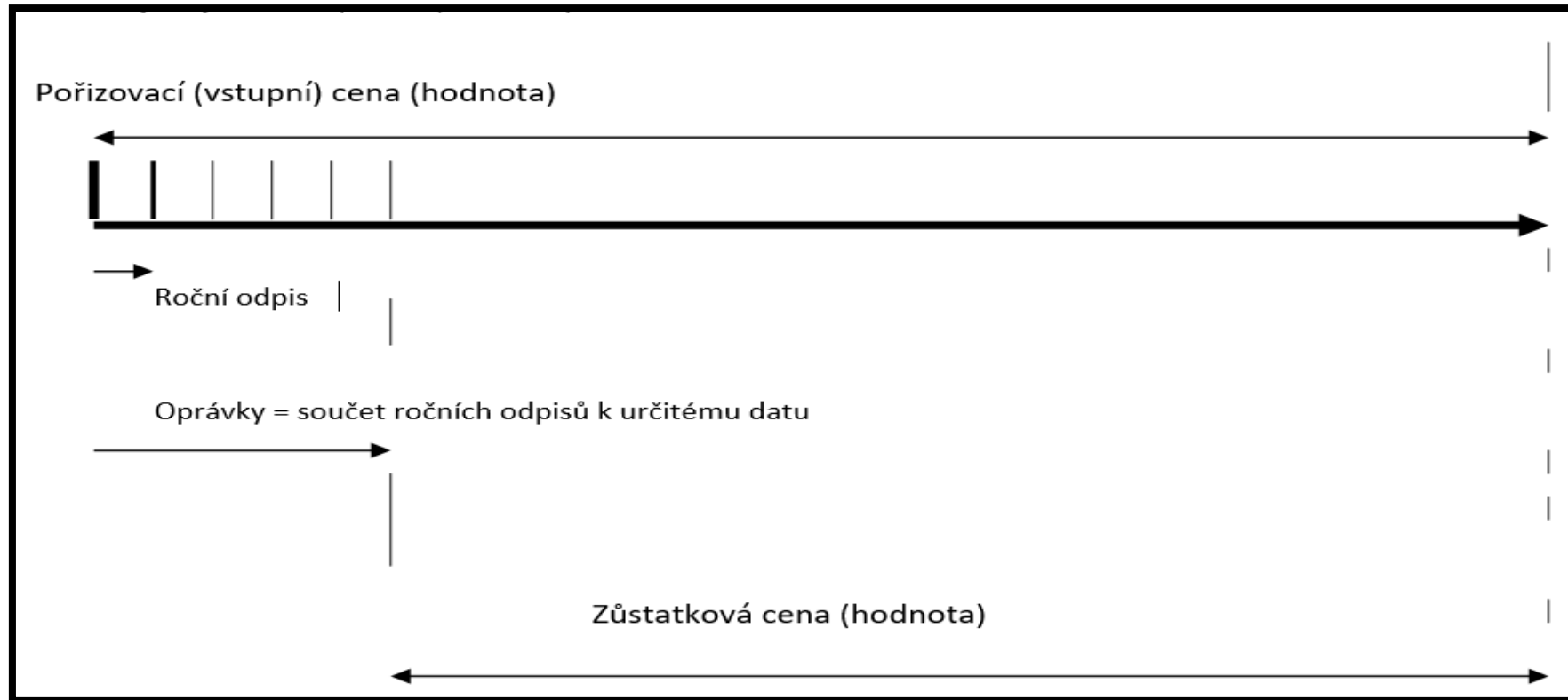
- nehmotný (PC je vyšší než 60.000,-Kč, doba použitelnosti ↑ než 1 rok)
- hmotný (PC je vyšší než 40.000,-Kč, doba použitelnosti ↑ než 1 rok)
- finanční (zejména peníze vložené do cizích dlouhodobých CP – akcií, dluhopisů a jiných podniků, půjček, státních obligací atd.)

- Lze jej pořídit:
 - nákupem (výrobní linka) nebo výstavbou (stavby)
 - vlastní činností
 - převodem nemovitosti
 - vkladem do společného podniku
 - převodem z osobního do podnikatelského využití
 - bezplatným nabytím (darováním)
- Lze jej vyřadit:
 - prodejem
 - likvidací
 - bezúplatným převodem
 - přeřazením z podnikání do osobního vlastnictví
 - vyřazení v důsledku škody

- Výkaz **rozvaha** má formu účtu, na jeho levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku, tj. všechna jeho aktiva. Na straně pravé (kreditní) se nacházejí kapitálové zdroje, tj. pasiva.
- **Bilanční princip = aktiva celkem = pasiva celkem**
- **AKTIVA CELKEM:**
 - A) Pohledávky za upsaný základní kapitál
 - B) Dlouhodobý majetek
 - I. Dlouhodobý nehmotný majetek
 - II. Dlouhodobý hmotný majetek
 - III. Dlouhodobý finanční majetek
 - C) Oběžná aktiva
 - I. Zásoby
 - II. Dlouhodobé pohledávky
 - III. Krátkodobé pohledávky
 - IV. Krátkodobý finanční majetek
 - D) Časové rozlišení

- Ocenění dlouhodobého majetku lze:
 - Pořizovací cenou
 - Reprodukční pořizovací cenou
 - Cenou na úrovni vlastních nákladů
 - Cenou pořízení
- Důležité o dlouhodobém majetku podniku:
 - fyzicky i morálně zastarává
 - ve výrobním procesu ztrácí jen část své ceny
 - opotřebení se vyjadřuje odpisy, které jsou součástí nákladů podniku. Odpisy jsou peněžním vyjádřením fyzického a morálního opotřebení hmotného a nehmotného majetku za dané časové období
 - odpisy jsou současně jedním ze zdrojů financování obnovy odpisovaného majetku
 - odpisy se provádí ze vstupní ceny pořízeného dlouhodobého majetku
 - **ODPISUJE SE ZÁSADNĚ Z POŘIZOVACÍ CENY!!!!**

- Další pojmy související s odpisováním:
- oprávky (součet odpisů za určité období)
- zůstatková cena (rozdíl vstupní ceny a oprávek)
- **Metody odpisování (účetní, daňové)**



4. Kapitálová struktura podniku

- **také finanční struktura podniku** – je struktura zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl. Představuje složení podnikového kapitálu, ze kterého je financován majetek a je zachycena v pasivech rozvahy.
- **Finanční strukturu tvoří:**
 - Vlastní kapitál
 - Cizí kapitál
 - Optimální finanční struktura
- **Celková velikost kapitálu závisí na:**
 - velikost podniku
 - stupni mechanizace, automatizace
 - rychlosti obratu kapitálu
 - organizaci odbytu
 - daňovém systému
 - požadavcích věřitelů
 - velikosti a stabilitě očekávaného realizovaného zisku
 - majetkové struktury podniku
 - postoji manažerů k riziku
 - nákladech kapitálu

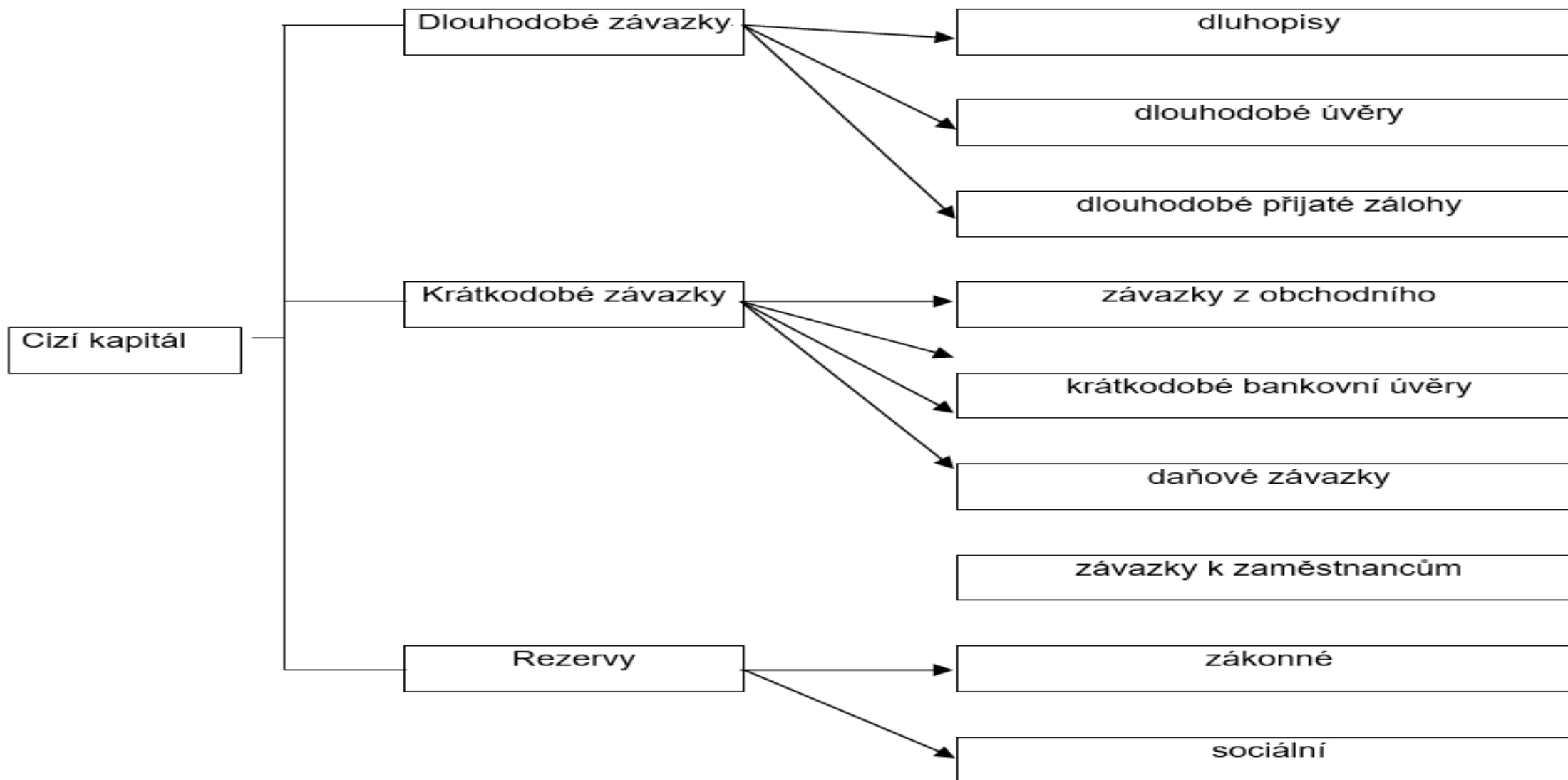
- **PASIVA CELKEM**
- A. Vlastní kapitál
 - A.I. Základní kapitál
 - A.II. Kapitálové fondy
 - A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku
 - A.IV. Výsledek hospodaření minulých let
 - A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)
- B. Cizí zdroje
 - B.I. Dlouhodobé závazky
 - B.II. Rezervy
 - B.III. Krátkodobé závazky
 - B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci
- C.I. Časové rozlišení

- **Vlastní kapitál**
- Vlastní kapitál tvoří peněžité i nepeněžité vklady osob, které jsou s podnikem dočasně či trvale majetkově spojeny.
- Vlastní kapitál může mít i nepeněžní podobu, je hlavním nositelem podnikatelského rizika, není stálou veličinou a kolísá podle výsledků hospodaření.
- Vlastní kapitál má následující položky:
 - **Emisní ažio** vzniká při emisi akcií (rozdíl mezi nominální a tržní cenou akcie při prodeji)
 - **Rezervní fond** slouží ke krytí ztrát nebo překonání nepříznivého průběhu hospodaření
 - **Ostatní kapitálové fondy** = např. hodnoty přijatých darů, státní příspěvky
 - **Nerozdělený zisk minulých let** – část zisku po odvodu daní z předcházejících účetních období – slouží k dalšímu podnikání
 - **Hospodářský výsledek běžného období** je zisk/ztráta aktuálního účetního období

- **Kapitálové fondy** nejsou tvořeny ze zisku
- **Fondy ze zisku** = tvoří se z čistého zisku, který se nerozdělí na dividendy
- účelově vázané fondy – není je možno použít k jinému účelu
 - Zákonné rezervní fondy = zřizují ho povinně kapitálové společnosti (s.r.o., a.s. + státní podniky)
 - Zřizují ho z čistého zisku, který byl dosažen v 1. roce fungování
 - Nedělitelný fond = funkce jako u rezervního fondu, ale ve družstvech se nedělí mezi členy
 - Statutární a ostatní fondy = odměny, dary

- **Hospodářský výsledek minulých let** má 3 podoby zisku:
 - 1) zisk
 - 2) ztráta
 - 3) nulový HV
- HV běžného roku = HV běžný:
 - 1) provozní
 - 2) finanční
 - 3) mimořádný

• Tvorba cizího kapitálu – schéma:



- Rezervy = nelze je vytvářet na technické zhodnocení
- Dlouhodobé závazky = splatnost je delší než 1 rok
 - **Dluhopisy** – jsou vypsány podnikem
 - **Dlouhodobé přijaté zálohy** – na závazky z obchodních vztahů, závazky z ovládající a řídící osoby
 - **Krátkodobé závazky** – stejné jako u dlouhodobého - závazky k zaměstnancům – z pracovně právních vztahů na základě uzavření pracovně-právních smluv - daňové závazky – závazky za sociální a zdravotní pojištění

- **OTÁZKY K OPAKOVÁNÍ**
- **1. Co rozumíme pod pojmem podnik:**
 - a) jméno podniku
 - b) soubor hmotných, nehmotných a osobních složek
 - c) soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.
- **2. Pojem podnikání:**
 - a) tvůrčí činnost za účelem založení firmy
 - b) soubor hmotných, nehmotných a osobních složek
 - c) soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.
- **3. Veškerým svým majetkem ručí za závazky:**
 - a) fyzické osoby
 - b) společníci v.o.s.
 - c) společníci a.s.
- **4. Účetní audit je povinný:**
 - a) u akciových společností
 - b) u sdružení
 - c) není povinný
- **5. Tvorba kalkulací patří do oblasti:**
 - a) technické přípravy výroby
 - b) technologické přípravy výroby
 - c) ekonomické přípravy výroby

- **6. Majetek tvoří:**
 - a) aktiva
 - b) pasiva
 - c) nic z uvedeného
- **7. Riziko podnikání může také spočívat v:**
 - a) nedostatečné odbornosti pracovníků
 - b) s rizikem firma nepočítá
 - c) ve zvolené formě podnikání
- **8. Rozvaha:**
 - a) je jedním ze základních finančních výkazů
 - b) je výkaz o majetku podniku
 - c) a, b je správně
- **9. Kapitálové fondy:**
 - a) jsou tvořeny ze zisku
 - b) nejsou tvořeny ze zisku
 - c) se ziskem vůbec nesouvisí
- **10. Cizí zdroje tvoří:**
 - a) kapitálové fondy
 - b) Rezervy
 - c) rezervní fondy

SPRÁVNÉ ODPOVĚDI:

- 1B, 2C, 3B, 4A, 5C, 6A, 7A, 8C, 9B, 10B

5. Náklady

- **Náklady:** spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku (pojetí nákladů z pohledu finančního účetnictví)
- **Pojmy:** náklady a výdaje
- **Ekonomické pojetí nákladů – charakterizuje** to, co bylo skutečně obětováno

- **Třídění nákladů:** provádí se podle několika hledisek:
- **Podle nákladových druhů** – se člení náklady na tyto ekonomicky stejnorodé skupiny:
 - a) materiálové náklady
 - b) služby
 - c) mzdové a ostatní osobní náklady
 - d) daně a poplatky
 - e) jiné provozní náklady
 - f) odpisy a rezervy
 - g) finanční náklady
 - h) rezervy a finanční náklady
 - i) zvláštní náklady
 - j) daně z příjmů

- **Podle účelu** – podle činností, které vyvolávají jejich vznik:
 - a) náklady technologické
 - b) náklady na vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu výrobního procesu - režijní náklady
- **Kalkulační členění nákladů**
- přímé náklady – přímo přičitatelné předmětu kalkulace,
- nepřímé náklady – přiřazení pomocí rozvrhových klíčů
- **Kalkulační členění umožňuje:**
 - - sledovat náklady podle účelu a místa vzniku
 - - provádět rozborů nákladů
 - - odkrývat rezervy
 - - sestavovat kalkulace nákladů jednotlivých výrobků: viz následující

- Podle původu spotřebovaných vstupů
- Podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby – celkové, průměrné, mezní, variabilní, fixní
- Podle místa vzniku a odpovědnosti – podle vnitropodnikových útvarů
- Podle typu rozhodovací úlohy – relevantní a irelevantní náklady
 - **Další typy nákladů:** explicitní, implicitní, náklady obětované příležitosti
 - **Existence nákladových modelů**
 - **Nákladové funkce:** odvodíme pomocí: klasifikační analýzy, využití soustavy rovnic, metody krajních bodů, grafické metody, metody nejmenších čtverců
- Tradiční přístupy k problematice snižování nákladů:
 - Úspora materiálu, energie
 - Zrychlování obratu zásob, řízení zásob
 - Předcházení vzniku nadnormativních zásob
 - Péče o investiční majetek
 - Efektivní využití pracovní doby a pracovní síly

6. Výnosy, hospodářský výsledek

- **Výnosy**

- **Definice:** peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok), bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě (výrobního podniku – tržby za výrobky a služby) obchodního podniku (obchodní rozpětí=marže – rozdíl mezi kupní a prodejní cenou) bankovního podniku (rozdíl mezi úroky z úvěrů a z vkladů)
- **Pojmy:** Výnosy – příjmy
- Kromě tržeb patří do výnosů:
 - - dodávky vnitropodnikových výkonů
 - - dotace, intervence k prodejním cenám, příplatky a nástroje hospodářské politiky státu

- **Členění výnosů**
 - - podle druhu
 - - podle účelu
 - - ve vztahu k objemu výroby

- **Faktory ovlivňující výši výnosů:**
 - objem a kvalita realizovaných výkonů
 - cena za jednotku realizovaného výkonu
 - sortimentní skladba
 - různé přírážky a srážky.

- **Výkaz zisku a ztráty** – další důležitý dokument podnikové ekonomiky.

Základní třídění výnosů a nákladů

Provozní výnosy – provozní náklady = **provozní výsledek hospodaření**

+ + +

Finanční výnosy – finanční náklady = finanční výsledek hospodaření

= **výsledek hospodaření za běžnou činnost**

+ + +

Mimořádné výnosy – mimořádné náklady = **mimořádný výsledek hospodaření**

Výnosy - náklady = **hospodářský výsledek před zdaněním**

- daně

= **hospodářský výsledek po zdanění za**

účetní období

Hospodářský výsledek

- **Hospodářský výsledek** je měřítkem úspěšnosti činnosti podniku.
- Je - li $HV > 0$, pak podnik dosahuje **zisk**
- Je - li $HV < 0$, pak podnik dosahuje **ztrátu**
- **HV** může dosáhnout hodnoty **0**
- **Zisk odráží** účelnost vyráběné produkce, stupeň hospodárnosti, míru využití vloženého kapitálu

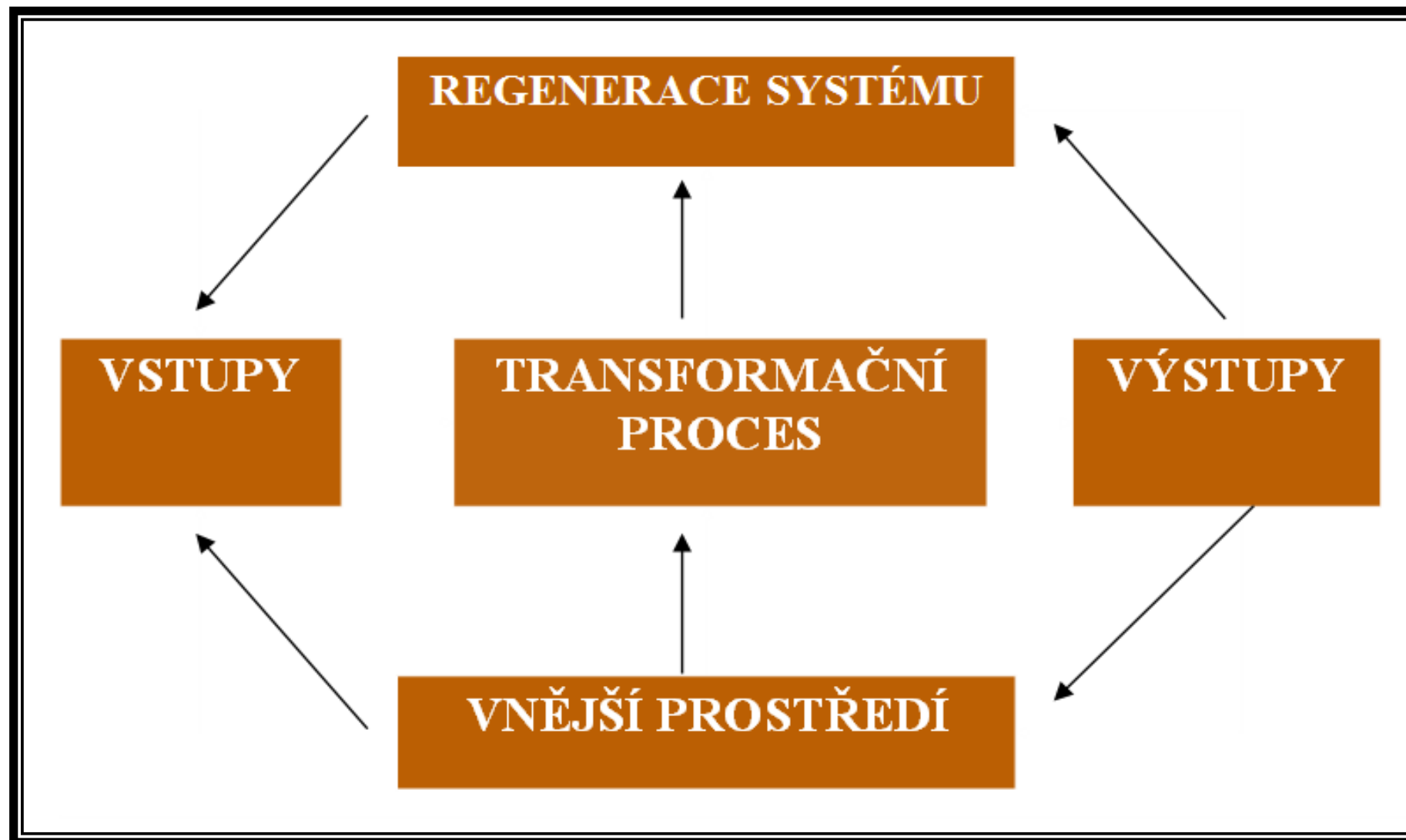
7. Podnikové řízení

- **Řízení**
 - Řízení je cílevědomá lidská činnost, která vede k realizaci vytčených cílů.
 - Řízení je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných (vytčených) cílů.
- **Funkce managementu**
 - Plánování (předvídání)
 - Organizování
 - Personalistiky
 - Vedení
 - Kontrolování
- **Úrovně managementu**
 - Vrcholoví manažeři
 - Manažeři střední úrovně
 - Manažeři na nižších úrovních
 - Všichni manažeři vykonávají řídicí funkce, ale čas věnovaný jednotlivým funkcím řízení se liší podle úrovně řízení.

- **Manažerské dovednosti**
 - Technické dovednosti
 - Lidské dovednosti
 - Koncepční dovednosti
 - Projekční dovednosti
 - V jednotlivých úrovních managementu převažují různé typy manažerských dovedností.
- **Znaky dobře řízené firmy**
 - ZISK
 - Konkurenční aktivity na trhu
 - Maximální pozornost zákazníkovi
 - Dobré vztahy k okolí podniku
 - Vysoká kvalifikace zaměstnanců
 - Zkušený management
 - Dokonalá administrativa s minimálními náklady
 - Jednoduchá organizační struktura
 - Minimum právních sporů
 - Dobré vztahy s veřejností
 - Dobré vztahy mezi zaměstnanci

- **Pojmy spojené s řízením firmy:**
- **Produktivita** – **definice:** firmy vytvářejí nadhodnotu prostřednictvím produktivních operací. Definujeme ji jako poměr mezi výstupy a vstupy za určitého časového období v požadované kvalitě.
- Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivnost individuální a organizační výkonnosti.
- **Účinnost** znamená dosahování cílů.
- **Efektivnost** znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů.
- Manažeři nemohou vědět, zda jsou produktivní, pokud neznají své cíle a cíle své organizace.
- **Řízení: věda nebo umění?**
 - Řízení stejně jako všechny ostatní činnosti (konstruování, lékařství, účetnictví,..) je umění, které vychází z toho vědět jak reagovat v podmínkách skutečné situace.
 - Řízení vychází:
 - ze systematických znalostí managementu
 - z vlastních zkušeností manažera

- **Systemový přístup k managementu**



- **Okruhy manažerských činností**

- PLÁNOVÁNÍ
- ORGANIZOVÁNÍ
- PERSONALISTIKA
- VEDENÍ LIDÍ
- KONTROLA

8. Postavení, profil a osobnost manažera

- **Pojetí manažera**

- Manažer v užším vymezení: je vedoucím pracovníkem firmy (TOP management)
- Manažera v širším pojetí charakterizují

- **4 atributy:**

1. řídí a organizuje práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných,
2. naplňuje řídicí činnost z hlediska funkcí, aktivit a komponent,
3. vykazuje univerzálnost dovedností a znalostí ve svém komplexním pojetí
4. je nositelem specifických vrozených a získaných vlastností.

- **Podle J. S. Livingstona:**

- manažerská práce – technokratické a humanistické pojetí
- osobnost manažera má dvě roviny – výkonnost a efektivnost
- oddělení zájmů vlastníků a podnikatelů – rozdělení manažerů do jednotlivých úrovní

- **Role manažera v podniku**

- Interpersonální (představitel, vedoucí, zprostředkovatel),
- Informační (monitor, disseminator, mluvčí),
- Rozhodovací (koordinátor, vyjednávač, alokátor zdrojů).

- **Předpoklady pro manažerskou práci**

- Vrozené (temperament, inteligence),
- Získané (vědomosti, dovednosti, praxe).

- **Druhy inteligence**
- Manažer, který chce dosáhnout úspěchu, musí si osvojit tři dimenze: IQ, EQ a PQ.
 - IQ neboli intelligenční kvocient = racionální řízení, umožní manažerovi vypořádat se s problémy,
 - EQ neboli emoční kvocient = emocionální řízení, naučí manažera jednat s lidmi,
 - PQ neboli politický kvocient = politické řízení, pomůže manažerovi rozhodovat o prioritách, bojovat o povýšení a stejné možnosti odměn
- **System podnikových cílů**
 - a) cílovou funkcí dlouhodobá maximalizace zisku.
 - b) V podnikové praxi se dociluje nikoli izolovaně, ale s ohledem na vedlejší podmínky. Pak se hovoří o svazku cílů nebo o cílovém systému.

• Dělení cílů

• A) dle měřitelnosti v penězích:

- **monetární** – dají se měřit penězi;
- **nemonetární**

• B) podle pořadí cílů:

- **vrcholový** cíl,
- **dílčí** cíle jsou podřazenými cíli (subcíli)
- **mezicíle**

• C) podle rozsahu (míry)

- **omezené** cíle se obvykle kvantifikují předem (př. zvýšení tržního podílu na 12%)
- **neomezené** cíle snažíme se o max.

• D) podle vztahu mezi cíli:

- protikladné cíle – realizace cíle 1 vylučuje realizaci cíle 2 a obráceně.
- cílová indiference - splnění cíle 1 nemá vliv na splnění cíle 2

• E) podle časové dimenze

- **krátkodobé**
- **střednědobé**
- **dlouhodobé**

• F) podle charakteru cíle

- **statické** – nebere se v úvahu vývoj v čase
- **dynamické** cíle – průběh v čase se v úvahu bere
- **trvalé** cíle – platí dlouhodobě
- **přechodné** cíle – mají omezenou platnost

- Cílové konflikty – rozlišujeme:
 - **Individuální** konflikty
 - **Hierarchicky** podmíněné cíle
 - **Cílové** konflikty uvnitř organizace vznikají, když oddělení sledují rozdílné cíle.
 - = Jsou obvykle podmíněny:
 - subjektivně – jsou řešitelné motivací (odměna, služební postup apod.)
 - hierarchicky – tj. jsou způsobeny špatnou organizací

OTÁZKY K OPAKOVÁNÍ

- **1. Co rozumíme pod pojmem náklady:**

- a) je totožný s pojmem výdaje

- b) je spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku

- c) peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů

- **2. Přímé náklady:**

- a) přímo přičitatelné předmětu kalkulace

- b) nepřímo přičitatelné předmětu kalkulace

- c) režijní náklady

- **3. Náklady lze snižovat:**

- a) úsporami materiálu a energie

- b) vyšší marže

- c) nárůstem mzdových nákladů

- **4. Co není výnosem:**

- a) tržby

- b) dotace

- c) mzdy zaměstnanců

- **5. Nulový hospodářský výsledek znamená:**

- a) HV dosáhne nuly

- b) HV je záporný

- c) HV je kladný

- **6. Znaký prosperující firmy:**
 - a) nepoměr mezi aktivy a pasivy
 - b) vysoké náklady
 - c) konkurenční aktivity na trhu
- **7. Osobnost manažera v podniku:**
 - a) není podstatná
 - b) nezodpovídá za výsledky práce jiných
 - c) vykazuje univerzálnost dovedností a znalostí ve svém komplexním pojetí
- **8. Explicitní náklady jsou:**
 - a) náklady zjistitelné v účetnictví
 - b) náklady nezjistitelné v účetnictví
 - c) náklady, které jsou ovlivněny manažerským rozhodováním
- **9. Efektivnost znamená:**
 - a) dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů
 - b) poměr explicitních a implicitních nákladů
 - c) nic z uvedeného
- **10. Majetková struktura:**
 - a) významně ovlivňuje likviditu podniku
 - b) schopnost přeměny aktiv v peníze potřebné na úhradu jeho krátkodobých dluhů
 - c) vše je správně
- **SPRÁVNÉ ODPOVĚDI:**
- 1BC, 2A, 3A, 4A, 5A, 6C, 7C, 8A, 9A, 10C

9. Základní vývojové směry v managementu

- **Řízení** je usměrňování výrobního procesu k vytčenému cíli.
- **Základní funkce řízení dle Fayola:** plánování, vedení lidí, koordinace, kontrola.
- **Každá kooperace vyžaduje od jejich účastníků:**
 - kázeň,
 - podněty ke společné práci.
- **Hledání zákonitostí řízení**
 - **Řízení** se stalo specializovanou činností ve Spojených státech v druhé polovině 19tého století zejména po válce Jih proti Severu (1861-1866).
 - V roce 1886 Henry TOWNE přednáška „INŽENÝR EKONOMEM“ - v ní pouze technické problémy, řízení provozu, ale ekonomika, jednání s lidmi.

Frederick Winslow TAYLOR (1856–1912)

- 1911 vydal knihu „Zásady vědeckého řízení“ (v češtině překlad 1947).
- Zavedl – ČASOVÉ STUDIE.
- **Rozložil výrobní proces na:** fáze, pracovní operace, úkony, pracovní prvky.
- Výsledkem časových studií byly jednotkové časy = **základem pro stanovení normy denního úkolu.**
- Jeho spolupracovník G. BARTH zformuloval zákon těžké práce.
- **Zákon těžké práce** – čím je břemeno lehčí, tím může dělník pracovat déle a při břemenu určené max. váhy může pracovat celý den, aniž se unaví.

Společné Ford – Taylor:

- stanovený postup zhotovení výrobku,
 - sestavování výrobních předběžných plánů,
 - dodání pracovních předmětů dělníkovi,
 - rozbor výrobního procesu na části.
-
- **Ford dále:**
 - servis výrobků prostřednictvím prodejce,
 - snížení ceny (950 =>260 dolarů)
 - likvidace konkurence.

Henri FAYOL (1841-1925)

- Rozdělil úkoly v podnicích do šesti skupin:
 - úkoly **technické**
 - úkoly **obchodní**
 - úkoly **finanční**
 - úkoly **ochranné**
 - úkoly **účetní**
 - úkoly **správní**

- **Činitele umožňující dobrou činnost (zdraví) „společenského organismu“**
 - Dělbá práce
 - Autorita
 - Kázeň
 - Jednota příkazování
 - Jednotné řízení
 - Podřízení dílčího zájmu celku
 - Plat zaměstnance
 - Centralizace
 - Stupnice hodnotí
 - Pořádek
 - Slušnost
 - Stálost zaměstnanců
 - Iniciativa
 - Soulad personálu

- **Jednotlivé prvky správy:**

- Předvídavost
- Organizace
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

- **DÍLČÍ SHRNU TÍ (Taylor, Ford, Fayol)**

- **Taylor** – hlavní úkol zajistit vysoké výkony dělníků **zintenzivněním** jejich práce
- **Ford** – hlavní úkol zajistit hromadnou výrobu normalizovaného výrobku
- **Taylor Ford** – považovali všechny zaměstnance za objekt řízení
- **Fayol** – hlavní je účinné řízení všech činností

Frank Bunker GILBERTH (1868-1924)

- **Gilberthův cíl:** nalézt jediný nejlepší způsob pro vykonání práce
- **Zvýšení výkonu** dělníků dosáhl **organizací podmínek práce a pracovního prostředí**
- zaměřil na **racionalizaci pohybů a celkovou organizaci práce.**

Hugo Münsterberg (1863-1916)

- Zakladatel PSYCHOTECHNIKY
- **Zaměřil se na:** rytmičnost práce, automaticnost pohybů a jejich vliv na výkon.
- **Průmyslové vztahy** (období 1915-1920) – spory o mzdovou soustavu, fluktuace, vzniká péče o zaměstnance (bezpečnost práce)

Henry Lawrence GANTT (1861-1919)

- Položil základy komplexní kontroly
- Získával údaje o nečinnosti; nedbalém a nesprávném využívání času a ztrátách
- Jako první upozornil na význam odborných znalostí inženýrů při řízení výroby

Tomáš Baťa:

- je hlavním představitelem managementu v Čechách
- normování spotřeby materiálu
- Baťovo organizační umění začínalo u člověka a končilo u člověka
- Koncepce zainteresovanosti s „účástí na zisku“

- **Směr – BEHAVIORISMUS** spočívá
 - v racionalizaci řízení použitím metod průmyslové psychologie a sociálních teorií se zaměřením na lidské vztahy, vedení lidí a motivaci
 - jaké psychologické podmínky umožňují u jednotlivých lidí co nejlepší a maximálně vyhovující a uspokojující vykonávání práce

- Představitelé behaviorismu

- Max WEBER**

- hierarchie pravomoci a administrativa jsou základem všech sociálních organizací

- Vilfredo PARETO**

- chápal společnost jako složitou skupinu nezávislých jednotek (sociální systém s mnoha subsystémy)

Elton MAYO (1880-1949)

- na zvýšení produktivity působí osvětlení pracoviště, doba odpočinku atd.
- mezilidské vztahy pomocí motivování, udělování rad a vedení.

Chester BARNARD (1886-1961)

- hlavním úkolem vedoucích je zabezpečení systémové spolupráce prostřednictvím udržování společného úsilí ve formální organizaci.

Henry MINTZBERG

- Formuloval **10 manažerských úloh** (ve třech skupinách):
- Mezilidské
- Informační
- Rozhodovací

- **Shrnutí**

- **1900–1930**

- uzavřený systém, člověk je chápán jako racionální činitel
- dokonalá byrokracie; časové a pohybové studie

- **1930–1960**

- uzavřený systém, člověk je chápán jako sociální činitel
- pozornost lidem má mnoho společného s produktivitou; cíl, aby byl přijat musí být přijat všemi, kdo přispívají k jeho realizaci Pro řízení celku je třeba mít mimořádné nadání a cit

- **1960–1970**

- otevřený systém, člověk je chápán jako racionální činitel
- podnik je součástí konkurenčního trhu

Po roce 1970

- organizační myšlení zdůrazňuje neformálnost, individuální podnikavost, evoluci.
- Moderní manažerské školy – znalostní, informační, strategický management

- **Časové shrnutí**

- **I. etapa** – vědecké řízení, klasický management (1900–1930)
- **II. etapa** – pobídkové metody, plánování, přístupy psychologicko-sociální, procesní, kvantitativní a systémové (1930 – 1970)
- **III. etapa** – spolupráce, empirické přístupy (1970–1990)
- **IV. etapa** – samosprávná firma, vývojové tendence (1990–2000)
- **V. etapa** – informace, globalizace, moderní manažerské školy (2000 =>

10. Plánování

- Plánování je:
 - prvotní manažerskou funkcí
 - spočívá ve stanovení cílů a také stanovení koordinovaného postupu jejich zajištění
 - vychází z disponibilních zdrojů, ale zohledňuje také existující omezení
 - východisko a předpoklad úspěšné realizace jakékoliv činnosti
 - pokud bychom neplánovali, ponechali bychom běh věcí náhodě



- Efektivnost plánu
 - je dána stupněm dosažení vytčených cílů
 - Efektivní plán = pokud dosáhneme cílů při vynaložení přiměřených nákladů a současně docílí synergického efektu
- **Základní plánovací kategorie**
- **Cíle** – konečný stav, ke kterému by měly směřovat plánovací aktivity. V obecném vyjádření lze vyjádřit soustavu plánů takto:
 - Strategické plánování – formulace obecných cílů = strategických
 - Taktické plánování – cíle jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků
 - Operativní plánování – cíle jednotlivých funkčních míst, pracovišť a jednotlivců

- **Strategie** = koncept celého chování společnosti, představuje určení dlouhodobých základních cílů.
- Strategie vytváří rámec pro podrobnější projektování.
- odpovídá na otázky:
 - Jak udržet konkurenční pozici?
 - Jak se chovat na trhu?
 - Které trhy a segmenty obsadit?
 - Jaký typ růstu zvolit?
 - Způsob chování?
- **Taktiky** – vychází z konkrétních situací, pomáhají rozhodovat sporné otázky, dávají určitou volnost, ale i směr manažerům při řešení problému
- **Postupy** – metody provádění činností, posloupnosti, návody (grafy)
- **Pravidla** – specifické požadavky na činnost, rozhodnutí, zda určité činnosti musí nebo nesmí být vykonávány
- **Programy** – souhrnem cílů, taktik, postupů a pravidel přidělených úkolů, potřebných kroků apod.
- **Rozpočty** – numerické stanovení očekávaných výsledků s vazbou na zdroje k provádění dané posloupnosti činností (těsně spojeny s kontrolou)

- Hierarchie postupu plánování:
 - Stanovení cílů
 - Stanovení plánovacích předpokladů
 - Vypracování variant
 - Hodnocení vypracovaných variant
 - Výběr konečné varianty
 - Zpracování jednotlivých částí komplexního plánu

- Členění plánů
 - A) Časové hledisko:
 - dlouhodobé – více jak pětileté období
 - střednědobé – období jeden až pět let
 - krátkodobé – obvykle roční, ale i kratší období

- Struktury plánů z hlediska časových období trvání
 - 1, vize
 - 2, dlouhodobý plán
 - 3, střednědobý plán
 - 4, roční plán
 - 5, operativní plán
 - 6, dispečerský plán
- B) Úroveň rozhodovacího (řídícího) procesu:
 - **strategické plány** - zajišťuje TOP management podniku, jsou dlouhodobé
 - **taktické plány** – zpracovávají je manažeři střední úrovně řízení
 - **operativní plány** – bývají sestavovány na kratší období (čtvrtletí, měsíc, týden, den, směna...), vycházejí z konkrétních podmínek a známých informací o zdrojích a situaci na trhu
- Stanovení vize
 - východisko plánování
 - stručně vyjádřená představa, kam se chce podnik ve své oblasti podnikání dlouhodobě dostat
 - integruje představy vlastníků, managementu a pracovníků podniku
- C) Obsahová (věcná) náplň plánu:
 - - souvisí ve velké míře s předmětem činnosti podniku (finanční, marketingový)
- D) účel, kterému plány slouží:
 - - pro podnik, pro banky....

- Koordinace krátkodobých a dlouhodobých plánů má svá úskalí především v tom, že se krátkodobé plány sestavují bez vazby na dlouhodobé plány a také, že některá krátkodobá opatření či rozhodnutí nejenže nepřispívají k úspěšnosti dlouhodobých plánů, ale dokonce brání jejich realizaci nebo vyžadují jejich změnu. PROTO by měli manažeři soustavně zkoumat a revidovat okamžitá rozhodnutí, aby mohli určit, zda přispívají k cíli dlouhodobému.
- **Princip navigační změny**
- Efektivní plán vytváří prostor pro změny, které umožní podniku reagovat na změny vnitřních a vnějších podmínek. Jedná se o průběžné vyhodnocování plnění dlouhodobých záměrů a jejich případné přehodnocování podle měnících se podmínek
- **Integrované plánování**
- Jedním ze základních principů moderního plánování je princip komplexnosti (integrace všech manažerských komponent).

- Požadavky na stanovení cílů:
 - Jednoznačná formulace
 - Jednoznačně vymezená oblast
 - Určený časový horizont
 - Specifikace vazeb na návazné cíle
- Postup tvorby plánu
 - konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování
 - zajištění nezbytných informací pro tvorbu plánu
 - vypracování návrhu plánu
 - seznámení příslušných vnitropodnikových útvarů s návrhem plánu
 - stanovisko jednotlivých útvarů k návrhu plánu
 - korekce návrhu plánu na základě připomínek dotčených útvarů schválení a vydání definitivní podoby plánu

11. Podnikatelská pozice firmy a její portfolio

- **Základní otázky:**
 - Pochopit pojem podnikatelská pozice
 - Konkurenceschopnost
 - Rozpoznat strategie vycházející z analýzy SWOT
 - Stanovení podnikatelského portfolia
- **Podnikatelská pozice je dána:**
 - okolím podniku, které poskytuje podniku buď možnosti a příležitosti k podnikání, nebo podnik ohrožuje
 - vnitřní podnikatelskou pozicí (konkurenční schopností), je dána především typem výroby, stupněm technologické progresivity, úrovní řízení, kapitálovou silou atd.
- **Konkurenceschopnost je dána:**
 - Typem a charakterem výroby
 - Typem a charakterem cíleného trhu
 - Konkurenční schopností výrobků
 - Úrovní řízení
 - Zdrojovým zajištěním atd.

- **Analýza SWOT**
- Je dána: silnými, slabými stránkami, příležitostmi, hrozbami.
- Manažer má v podstatě **2 základní dlouhodobé možnosti:**
 - udržet konkurenční pozici podniku,
 - zlepšit konkurenční pozici podniku.
- Firma na základě vnějších a vnitřních podmínek může volit následující strategie:
- **Ofenzivní strategie**
 - snaha dosáhnout vedoucího postavení na trhu,
 - objevit se s novým výrobkem na trhu jako první,
 - Je náročná na výzkum špičkových výrobků, velmi náročná na zdroje, proto je lze uplatňovat pouze na 1 výrobek (nebo je málo výrobků).
 - Je spojena s velkými zisky při úspěchu, ale i velkým rizikem při neúspěchu.
 - Hlavními podmínkami úspěchu jsou nové technologie a načasování.
- **Mírně ofenzivní**
 - Odpovídá postavení druhého na trhu,
 - je založena na strategii diferenciaci výrobků, není rozdíl ani tak v kvalitě, ale v čase,
 - schopnost reagovat rychle na nové výrobky přizpůsobit se jim
 - toho lze dosáhnout i nástroji marketingu,
 - předpokládá kvalitní a samostatné inovační zázemí.

- **Defenzivní**
 - Orientuje se na udržení vymezení konkurenční pozice nebo její zlepšení.
 - Úspěšnost závisí na efektivnosti výrobního procesu, stupni jeho automatizace a produktivitě práce.
 - Je nejvýhodnější pro masovou výrobu se standardizovanými vlastnostmi
- **Zůstatková**
 - Vyplývá ze špatné podnikatelské pozice, spočívá ve strategii „přiživit se „na trhu“.
 - Snaží se udržet nízké náklady, ale musí počítat s nízkou cenou výrobků
- **Základní typy konkurence**
 - Konkurence pomocí vysoké jakosti
 - Cenová konkurence – snižování výrobních nákladů
 - Necenová konkurence
- **Základní způsoby diferenciaci:**
 - diferenciaci vlastního výrobku – kvalita, provedení.
 - diferenciaci služeb – instalace, školení, opravy
 - osobní diferenciaci – styl obchodních zástupců
 - diferenciaci image – značka, symbol firmy.
- **Stanovení základního portfolia firmy**
 - základní krok strategického plánování
 - je třeba stanovit strategie výrobků či skupin (=strategické podnikatelské jednotky)

12. Vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků

- Základní pojmy:
- **Motiv – motivace, zdroje motivů**
- **Stimul – stimulace**
- V rámci managementu hovoříme o specifických aktivitách, zaměřených a působících na lidi tak, aby udělali to, co je třeba. Podnik chce dlouhodobě i krátkodobě dosáhnout svých cílů, proto musí vést lidi tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků. V posledních letech 20. stol. a začátkem 21. století stoupla důležitost stimulace a aktivizace pracovníků.
- **Vedení lidí** – Je proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Vedení a koordinace činnosti lidí je jednou ze základních náplní práce manažerů všech úrovní.
- Součástí řízení je vytváření a udržování pracovního prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Vedení lidí je jednou základních náplní práce manažerů na všech úrovních.
- Manažer s lidmi nemanipuluje, ale snaží se poznat, co lidi motivuje.
- Motivace je proces utváření cílů, které integrují psychickou a fyzickou aktivitu člověka. Je to řetězec reakcí: potřeby-přání-napětí-aktivita-uspokojení.

- **Metody motivace:**
 - Cukr a bič
 - Teorie XaY
 - Maslowova teorie potřeb
 - Wroomova teorie (očekávání)
 - Adamsova teorie (spravedlivého odměňování)
- Motiv je chápán jako vnitřní pohnutka člověka, důvod jednání člověka.
- **Základní zdroje motivů** jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.
- **Stimulace** představuje soubor vnějších podnětů usměrňující jednání jednotlivců.
- **Stimul** je vnější pobídka, která chce určitý motiv podnítit či utlumit. Stimuly – kladné a záporné.

• Praktická doporučení při jednání s podřízenými pracovníky:

- 1) Motivace je síla (pozitivní nebo negativní), která vyvolává jednání.
- 2) Pokuste se porozumět, jaké potřeby mají vaši podřízení
- 3) Zjistěte nejen, co potřebují, ale také co chtějí.
- 4) Použijte finanční odměnu jako hlavní zdroj motivace.
- 5) Pamatujte však, že to, co lidé potřebují a chtějí, nejsou jen peníze. Motivy mají různou podobu a během života se mění. Dokonce se mohou měnit i v průběhu dané činnosti.
- 6) Pamatujte na významný vliv, který má na motivaci očekávání (definujte vazbu mezi výkonem a odměnou, stanovte cíle a normy, ...)
- 7) Vytvořte podmínky, v nichž zaměstnanci dosáhnou nejlépe vlastních cílů, zaměří-li své úsilí na úspěch podniku. Motivace je však často sociálně podmíněná a odráží i dosavadní zkušenosti.
- 8) Motivujte samotnou prací (participace)
- 9) Skupinové tlaky mají vliv na motivaci (pozitivní X negativní).

- **Doporučené modifikace chování v organizaci pro vytvoření vhodného pracovního klimatu.**
 - 1) Nedávejte všem stejnou odměnu,
 - 2) netrestej před ostatními,
 - 3) nechť jsou důsledky adekvátní chování pracovníků,
 - 4) hovořte o oblíbeném tématu pracovníka,
 - 5) začněte hodnocení pozitivními výsledky – opačné pořadí demotivuje,
 - 6) nezapomeňte ocenit úspěchy pracovníka,
 - 7) nehodnoťte člověka (jsi nespolehlivý), ale výsledky (nesplnil si ... úkol),
 - 8) každé negativní tvrzení doložte konkrétní situací,
 - 9) nejednejte s pracovníkem jako „rodič s dítětem“.

- **OTÁZKY K OPAKOVÁNÍ**
- **1. Základní funkce podle Fayola:**
 - a) plánování, vedení, koordinace, kontrola
 - b) efektivnost a likvidita
 - c) odměňování
- **2. Behaviorismus je:**
 - a) věda o poznání
 - b) věda o chování
 - c) věda o motivování
- **3. Plánování:**
 - a) vychází z disponibilních zdrojů, ale zohledňuje určitá omezení
 - b) není podstatné
 - c) význam má pouze krátkodobé plánování
- **4. Strategie představuje:**
 - a) koncept celého chování společnosti
 - b) představuje určení dlouhodobých cílů
 - c) numerické stanovení očekávaných výsledků
- **5. Operativní plány:**
 - a) jsou sestavovány na kratší období
 - b) jsou sestavovány na delší období
 - c) nesouvisí s časovým obdobím

- **6. Analýza SWOT představuje:**
 - a) volbu strategie firmy
 - b) zabývá se pouze externími vlivy
 - c) je modelem strategie BCG
- **7. Co patří mezi základní zdroje motivu manažera:**
 - a) potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty
 - b) peníze, vliv, postavení ve firmě
 - c) manipulace, aktivita, uspokojení
- **8. Základní bilanční princip je:**
 - a) aktiva celkem=pasiva celkem
 - b) vlastní kapitál=cizí kapitál
 - c) pracovní kapitál=oběžná aktiva
- **9. EQ představuje**
 - a) inteligenční kvocient
 - b) emoční kvocient
 - c) politický kvocient
- **10. Podnikové cíle mohou být:**
 - a) maximalizace zisku
 - b) maximalizace obrátu
 - c) ab je správně
- **SPRÁVNÉ ODPOVĚDI:**
- 1A, 2B, 3A, 4B, 5A, 6A, 7A, 8A, 9B, 10C

Literatura

- VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv. 2012. Podniková ekonomika. Grada. Praha: 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. Podniková ekonomika. 5.přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TRUNEČEK, J. Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. Druhé vydání. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-0246-1.
- HOREJC, J. Základy managementu průmyslových podniků. Plzeň: ZČU, 2005. ISBN 80-7043-239-X.
- VEBER, J. *Management*. První dotisk. První vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7261-029-7. (str. 118–162)
- ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-050-3.